



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

VINICIUS BATISTA MATHIAS DA SILVA

**INVESTIGAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS DAS ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM
COMO FOMENTADORES PARA O SURGIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS**

RIO DE JANEIRO - RJ

2021

VINICIUS BATISTA MATHIAS DA SILVA

**INVESTIGAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS DAS ORGANIZAÇÕES QUE
ATUAM COMO FOMENTADORES PARA O SURGIMENTO DE CAPACIDADES
DINÂMICAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Administração da
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ).

Orientador (a): Ana D'Arc Maia Pinto

RIO DE JANEIRO - RJ

2021

VINICIUS BATISTA MATHIAS DA SILVA

**INVESTIGAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS DAS ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM
COMO FOMENTADORES PARA O SURGIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof.^a. ANA D'ARC MAIA PINTO - UFRJ (Orientadora)

Prof. HELIOS MALEBRANCHE OLBRISCH FRERES FILHO (Leitor)

Rio de Janeiro, 05 de fevereiro de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço por todo apoio, incentivo e carinho que recebi dos meus amigos e familiares durante toda essa jornada. Tenho certeza que não realizei essa conquista sozinho. Muitos foram os momentos em que me ofereceram o apoio que precisava para continuar trilhando esse caminho. Essa realização não seria possível sem o apoio de todos vocês.

Nessa reta final mais do que nunca senti um grande esforço coletivo para me ajudarem a concretizar essa etapa. A todos que de alguma maneira fizeram parte dessa realização os meus mais sinceros agradecimentos, muitas outras jornadas virão e tenho certeza que poderei contar novamente com cada um de vocês. Um agradecimento especial para: Márcia, Heitor, Victória, Eva, Caio e Penha. Essa é uma conquista de todos nós!

Muito obrigado!

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Organização linear..... | 15 |
| Figura 2 – Elementos que constituem uma indústria..... | 20 |
| Figura 3 – Ciclos econômicos de Kondratieff..... | 26 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-------|
| Tabela 1 – Definições de capacidade dinâmica..... | 30-31 |
| Tabela 2 – Categorias, proposições e suporte teórico..... | 34-35 |

LISTA DE SIGLAS

SCP – *Structure, Conduct and Performance* (Estrutura, Comportamento e Performance)

DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi investigar quais são os principais processos internos das organizações que atuam como fomentadores das capacidades dinâmicas. A metodologia desse estudo é pesquisa bibliográfica acerca dos principais autores que abordam as capacidades dinâmicas. Devido ao caráter multidisciplinar do tema pesquisadores de diversas áreas trabalham com as capacidades dinâmicas, gerando diversas óticas e focos sobre o objeto de estudo. Essa diversidade de óticas gera algumas ambiguidades e diferentes definições sobre a teoria das capacidades dinâmicas. Para sanar as ambiguidades notou-se a necessidade de um estudo mais profundo acerca do tema, assim primeiramente foi realizado um apanhado sobre as teorias antecedentes que contribuíram para o seu desenvolvimento. Em seguida são apresentadas as diversas definições e conceitos das capacidades dinâmicas, chegando a um conceito generalista e inclusivo que abrange diversos autores. Por fim são apresentados argumentos que justificam a importância de fomentar essas capacidades e quais são os processos que podem fazê-lo.

Palavras - Chave: Capacidades dinâmicas; inovação; fatores internos; vantagem competitiva.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | OBJETIVOS | 11 |
| 1.1.1 | OBJETIVO GERAL | 11 |
| 1.1.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 11 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA | 11 |
| 1.3 | METODOLOGIA | 12 |
| 2 | TEORIAS ANTECEDENTES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA BUSCA POR SEUS REFERENCIAIS TEÓRICOS..... | 13 |
| 2.1 | TEORIA NEOCLÁSSICA | 14 |
| 2.2 | TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL | 19 |
| 2.3 | TEORIA DOS RECURSOS..... | 21 |
| 2.4 | ESCOLA AUSTRIACA | 24 |
| 3 | CAPACIDADES DINÂMICAS..... | 28 |
| 4 | PROCESSOS INTERNOS FOMENTADORES DE CAPACIDADES DINÂMICAS..... | 33 |
| 5 | CONCLUSÃO | 38 |
| | REFERÊNCIAS | 40 |

1 INTRODUÇÃO

O objeto da atual pesquisa é investigar os processos internos das organizações que atuam como fomentadores para o surgimento de capacidades dinâmicas. Em virtude de tantas intercorrências em que a sociedade vive cada vez mais é perceptível a necessidade que as organizações possuem em aumentar as suas performances. Helfat e Peteraf (2009) confirmam que a maneira como as organizações reagem ao longo do tempo ao dinamismo e as constantes mudanças do ambiente são fatores importantes na obtenção de vantagens competitiva. Assim, a busca por inovação e adaptação constante às novas adversidades apresentadas por um ambiente cada vez mais mutável se mostram essenciais para a saúde de uma organização em um ambiente competitivo

A fim de alcançar o dinamismo necessário para fazer presente essa vantagem competitiva, foram criadas algumas teorias. Uma das mais relevantes é a teoria das capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas são definidas por Teece et al. (1997) como as capacidades que uma organização possui de reconfigurar as suas competências em resposta a ambientes de rápida mudança.

Entretanto o surgimento das capacidades dinâmicas é analisado por diversas óticas, determinados autores focam a sua abordagem nos fatores internos da firma. Eisenhardt e Martin (2000) analisam os antecedentes e elementos das capacidades dinâmicas associando-as a processos estratégicos e organizacionais, já Teece (2007) as associa com a capacidade do desenvolvimento de novas estratégias mais eficientes que a dos concorrentes através do reconhecimento de diferentes recursos de valor. No entanto, há aqueles como Wang e Ahmed (2007) que mantêm o seu foco na relação das capacidades dinâmicas a fatores externos a organização, como um ambiente altamente mutável nos quais os concorrentes precisam respondê-lo rapidamente.

A pergunta que move o presente estudo é: Quais são os processos internos das organizações que atuam como fomentadores para o surgimento de capacidades dinâmicas? No entanto, a teoria das capacidades dinâmicas é profunda e possui diversas nuances, onde diferentes autores apontam ideias e definições diferentes para a mesma. Por isso é importante compreender as características e origens da teoria das capacidades dinâmicas para poder responder a pergunta problema. Assim, primeiramente buscou-se abordar as teorias antecedentes que contribuíram para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, em sequencia foram apresentadas as capacidades dinâmicas propriamente ditas para enfim expor

quais processos internos das organizações fomentam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Para abordar os tópicos mencionados foi realizado uma pesquisa bibliográfica a fim de investigar a principal produção científica sobre o tema. Ribeiro (2014) afirma que a pesquisa bibliográfica como uma ferramenta capaz de apontar a situação presente de determinada produção acadêmica. Desta forma, trabalhou-se a partir das seguintes bases para colher os dados: Plataforma Scielo, Google Academics e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Anpad, a partir das seguintes palavras chave: “capacidade dinâmica das organizações” e “processos internos organizacionais”. Com o objetivo de ampliar a busca, recorreu-se também as expressões: “capacidade dinâmica aplicada as organizações” e “dinâmica das organizações”. Com este procedimento foram conseguidos materiais que serviram de subsídios para confecção deste estudo preliminar. Isto porque o presente estudo investigou “as capacidades dinâmicas aplicadas às organizações” de uma maneira abrangente, apresentando como foco os principais autores que tratam do objeto em estudo, levando-se em conta os fatores internos das organizações. Ou seja, os elementos que estão ao alcance e controle das empresas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal desse estudo é investigar os processos internos das organizações que fomentam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar uma introdução sobre as teorias antecedentes que contribuíram para o desenvolvimento da teoria das capacidades dinâmicas;
- b) Apresentar as capacidades dinâmicas;
- c) Investigar quais processos internos das organizações fomentam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

1.2 JUSTIFICATIVA

As capacidades dinâmicas são capacidades que fazem uma empresa modificar rapidamente as suas capacidades para atender novas demandas impostas pelas constantes mudanças no ambiente. Pode-se notar a importância atribuída ao tema, pois embora não seja um conceito recém-criado, diversos levantamentos bibliométricos apontam um grande crescimento recente da literatura acerca das capacidades de adaptação das organizações mediante ao dinamismo do ambiente (MEIRELLES; CAMARGO, 2018). O crescimento dos estudos sobre o tema acompanhou o crescente aumento da velocidade de mudança dos mercados, como aponta:

Altos níveis de incerteza e ambigüidade ambiental contribuem fortemente para que a mudança organizacional seja vista não como um evento raro, mas como uma ocorrência cada vez mais freqüente nas organizações. A importância da mudança organizacional é, assim, posta em evidência pela percepção generalizada de que a mudança é essencialmente inevitável. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p.21).

Ou seja, em um mundo cada vez mais globalizado a velocidade de resposta é um fator determinante para a competitividade de uma organização frente aos seus concorrentes. As capacidades dinâmicas são justamente um fator importante nesse aspecto, capazes de proporcionar uma rápida adaptação às mudanças, visto que são capacidades que tornam a empresa predisposta a mudança, podendo inclusive acontecer não somente como resultado de uma influência externa, mas também como uma característica interna da empresa.

1.3 METODOLOGIA

Devido ao fato dessas capacidades não serem obrigatoriamente inerentes a empresas ou indivíduos específicos, as mesmas podem ser desenvolvidas ou fomentadas por meio dos processos corretos. Assim, será feita uma revisão da literatura sobre o tema com o objetivo de apresentar quais processos internos das organizações permitem o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. A metodologia mais adequada neste caso, segundo Martins (2018) é a pesquisa bibliográfica que nos permitirá fazer a revisão da literatura. A pesquisa bibliográfica é conceituada como: “aquela baseada na análise da literatura já publicada em forma de livros, artigos e literatura cinzenta (teses, dissertações, trabalhos apresentados em congressos, relatórios, etc.).” (MARTINS, 2018, p. 2).

2 TEORIAS ANTECEDENTES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA BUSCA POR SEUS REFERENCIAIS TEÓRICOS

Duas correntes essenciais que pautam muito do que conhecemos hoje como estratégia empresarial são a Administração Estratégica e a Teoria das Organizações. Vasconcelos e Brito (2004) apontam a vantagem competitiva como uma das bases da Administração Estratégica. A vantagem competitiva é definida por Barney (1991) como uma estratégia geradora de valor tomada por uma determinada organização que não é implementada simultaneamente pela concorrência. Assim, a organização possui um ativo único que a da vantagem frente as demais que não o possuem. Visto essa definição é possível notar o caráter fortemente ligado a economia da Administração Estratégica, focado em preceitos empiricamente verificáveis, em sua maioria quantitativos. O seu objetivo final é identificar de maneira passível de generalizar para outras empresas os fatores responsáveis pelo sucesso e pelo fracasso das organizações.

Já a Teoria das Organizações dialoga com as Ciências Sociais, tendo como um dos seus principais objetos de estudo as mudanças organizacionais e foco em metodologias qualitativas.

O desafio da teoria organizacional a partir desses paradigmas é penetrar sob a aparência superficial do mundo empírico e revelar a profunda estrutura de forças responsável pela natureza, pela existência e pelas contínuas transformações das organizações na situação mundial. (MORGAN, 2005, p. 69).

Essa teoria é decorrente do constante aumento da complexidade e da velocidade de mudanças nas organizações. Sendo assim, busca compreender a natureza das mudanças que ocorrem dentro de uma organização analisando os seus processos internos de inovação e aprendizagem.

Ambas as correntes têm origens, focos e metodologias totalmente distintas, no entanto, alguns fatores geraram um maior interesse na tentativa de alinhar as duas teorias. Na virada do último século algumas limitações de ambas as teorias se mostravam claras, em resposta as teorias começaram a convergir. Mercados globalizados tornaram clara a inevitabilidade das mudanças organizacionais, que não mais se restringiam a uma área de estudo. As mudanças representavam uma realidade por qual todas as empresas passam cada vez com mais frequência. Assim, a Administração Estratégica se provou decadente devido as constantes mudanças difíceis de serem previstas no mundo real (MINTZBERG, 1994). Não possuindo mais assim a capacidade de traduzir o mundo em dados empíricos que poderiam ser replicados em diferentes empresas.

A teoria das organizações seguiu esse movimento de aproximação também para sanar falhas que possui. A teoria das organizações utiliza metáforas da firma como organismos vivos, no entanto havia um viés por parte dos autores que a seguiam, incorporando essas metáforas com pouco senso crítico sem colocá-las sob uma análise mais profunda (MORGAN, 2005). Assim diversas generalizações acabaram possuindo as suas validades afetadas, carecendo de um confrontamento das bases e metáforas usadas com os paradigmas de autores de outras áreas e correntes.

Assim, ambas começaram a convergir em uma mesma direção devido à necessidade que ambas possuíam em expandir o seu escopo, incorporando novas disciplinas e unindo assim a fundamentação econômica com a sociológica. Essa união resultou em algumas teorias como a teoria das capacidades dinâmicas, objeto do presente estudo.

2.1 TEORIA NEOCLÁSSICA

A economia clássica deixou a sua marca no século XIX, no entanto ao fim do século surgia a metateoria¹ econômica neoclássica. Ambas possuem algumas semelhanças, mas se distinguem principalmente quando abordam os custos dos bens. No caso da clássica o valor, conceito fundante da teoria econômica, advinha do trabalho e demais custos embutidos na mercadoria ou serviço, sendo assim uma teoria com o conceito objetivo de valor, que se manteria fixo caso a empresa mantivesse os seus custos.

Já a metateoria neoclássica, diferente da sua antecessora, defende a subjetividade do valor de um produto bem como da força de trabalho. O seu valor seria diferente de acordo com a relação que o comprador tivesse com o objeto. Esse valor se dá pela utilidade que o comprador associa ao produto, além disso quanto mais unidades daquele bem o comprador possuir menor será o valor da última unidade adquirida, “valor marginal decrescente” (VICECONTI; NEVES, 2012). Após sucessivas aquisições chegará um momento em que o preço de custo do produtor se tornaria maior do que os benefícios oferecidos a determinado comprador determinando o fim, pelo menos momentâneo do consumo daquele comprador.

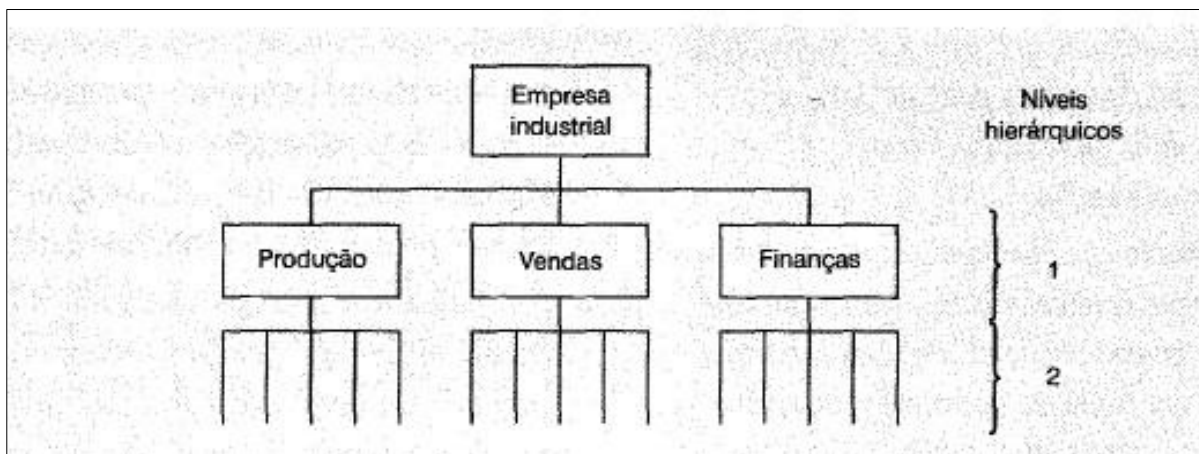
Weintraub (2002) aponta a economia neoclássica como uma metateoria, onde os indivíduos e empresas agem de forma racional maximizando os seus ganhos, além disso

1 Um conjunto de regras que servem como base para a formulação de outras teorias.

indivíduos agiriam de forma independente baseado nas informações totalmente confiáveis que possuem.

A aplicação desses conceitos na área da administração deu origem a três tipos de organização: Linear, funcional e linha-staff (CHIAVENATO, 2003). A organização linear é a estrutura mais antiga de uma organização, baseada na igreja católica medieval.

Figura 1 - Organização linear



Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 187.

Como aponta a figura 1, essa organização é caracterizada pela hierarquia forte e linear. Cada funcionário se reporta apenas verticalmente em canais binários, um orientado para cima da hierarquia (em direção ao superior direto) e outro para baixo (em direção ao subordinado direto). É um modelo comum em organizações militares, devido a sua forte subordinação a figura de autoridade, consequentemente gerando uma centralização das decisões.

Como desvantagens podem ser apontadas as dificuldades na cooperação interna, na tomada de iniciativa, na geração de inovações e no dinamismo em resposta a mudanças ambientais, consequências da forte autoridade linear e inflexibilidade da organização. O gargalo na comunicação é outro problema recorrente por duas razões, primeiro devido a centralização da comunicação na figura do chefe em canais binários, impossibilitando a troca de informações entre áreas ou com figuras superiores a chefia direta. Segundo pelo congestionamento da comunicação em empresas de grande porte, pois um número maior de informação necessitaria de mais canais para fluir melhor.

Já como vantagens podem ser apontadas a sua estrutura simples e de fácil compreensão, a clara delimitação das responsabilidades dos órgãos, a facilidade de implantação e a

estabilidade. Devido a essas características as empresas que atualmente conseguem manter uma estrutura linear são:

- Empresas pequenas, pois tem todos os impactos citados nas desvantagens minimizados decorrente dos seus canais curtos de comunicação.
- Empresas estáticas, que conseguem manter os seus processos rotineiros e repetitivos sem mudanças. Como o cotidiano da empresa não sofre alterações a necessidade de comunicação é reduzida e a necessidade de inovações e respostas velozes é rara.
- Empresas que privilegiam a quantidade sobre a qualidade. A estrutura rígida com processos bem definidos e com poucas mudanças tornam a execução dos serviços rápida.
- Empresas que utilizam consultoria e serviços externos. Dessa maneira conseguirá manter os seus processos imutáveis e estrutura rígida, contratando outra empresa caso fosse necessário algo diferente do que o produto que já está estabelecido.

A organização funcional foi o modelo adotado pelo Taylorismo e se caracteriza pela separação, distinção e especialização de funções. Para diminuir o impacto da lentidão na comunicação um funcionário passa a se reportar a várias autoridades, onde cada um deles é especialista em uma área ou tarefa específica e só lida com assuntos relacionados a essa área com os subordinados. Essa diferença em relação as organizações lineares flexibilizam a autoridade, visto que nenhuma delas tem controle total sobre o subordinado, capilariza a comunicação, acabando com a comunicação indireta, pois o subordinado fala diretamente com o superior que vai lidar diretamente com o problema. Por último gera uma descentralização na tomada de decisão, pois cada autoridade se limitará apenas as decisões ligadas à sua especialização.

Essas diferenças em relação ao modelo linear trazem vantagens e desvantagens. A constante especialização gera um aperfeiçoamento em um nível superior que se reflete na qualidade do trabalho gerado e conseqüentemente do produto final. Além disso, a supervisão ganha um caráter mais técnico devido à capacidade do supervisor em corrigir e identificar erros técnicos dentro da sua área de especialização. A velocidade da comunicação é impulsionada devido as suas conexões diretas, sem necessidade de intermediários. Finalmente a separação do

planejamento e da execução permite cada uma das funções focar melhor na sua atribuição, permitindo o planejamento ter uma visão macro da empresa e criar planos mais coesos.

As desvantagens podem ser separadas em quatro pontos: A diluição da autoridade pode gerar uma dificuldade em impor a disciplina e em controlar os subordinados; a subordinação múltipla pode fazer com que os funcionários não façam a melhor escolha quando decidem a qual especialista devem se reportar ou pedir suporte, visto que haverá intercessões nas capacidades dos especialistas para lidar com situações específicas. A separação do planejamento e da execução pode causar o efeito negativo de afastar os especialistas do planejamento, fazendo assim com que se foquem mais em suas tarefas do que no bem comum da empresa, podendo causar o aumento da tensão e concorrência entre os próprios funcionários.

Os seus pontos positivos, entretanto, não foram suficientes para garantir o sucesso das organizações funcionais, como é apontado:

Apesar da organização funcional ter sido tentada em larga escala pelos defensores da Administração Científica, ela tem fracassado em muitos casos. (...) Mesmo o treinamento do pessoal e o bom senso não conseguem evitar a confusão com as linhas divididas de autoridade. (CHIAVENATO, 2003, p.191).

Essas questões limitaram as organizações funcionais a duas situações, pequenas empresas e circunstâncias por tempo determinado. Em pequenas empresas o modelo pode vir a funcionar quando devido a sua escala reduzida possui uma equipe bem entrosada de especialistas, minimizando assim as confusões e falta de objetivo comum. Em circunstâncias extraordinárias por um período limitado, a empresa pode ascender algum órgão a autoridade funcional a fim de que esse aplique procedimentos ou rotinas específicas.

Por último a organização linha-staff é um híbrido entre os dois modelos de organização citados anteriormente. A linha-staff consegue manter paralelamente em sua estrutura alguns órgãos estruturados em linha e outros com características voltadas a especialização. A estrutura rígida é mantida em órgãos que tem foco na execução e tomada de decisão, já a função do staff é servir como órgãos de suporte e consultoria. Essa mescla de estruturas gera uma empresa que possui alguma capacidade de especialização e inovação, porém essa subordinada a um controle mais rígido que pode aceitar ou não as sugestões apontadas pelo staff. No entanto, o problema dos conflitos internos muito comuns em organizações funcionais ainda existe, porém com uma origem diferente. Os conflitos são gerados entre as duas estruturas da empresa, que costumam ter funcionários de perfis muito distintos, um focado na prática resultado da experiência adquirida e o outro mais escolarizado e altamente técnico.

Observando os seus problemas, a teoria neoclássica se mostra muito limitada e com pouca aplicação na realidade de maneira ampla, apenas conseguindo prever o comportamento de organizações de tamanhos, segmentos e setores específicos. Isso ocorre pela suposição da racionalidade perfeita e pela rigidez estrutural decorrente dos seus conceitos. Supõe-se que exista uma racionalidade perfeita na qual todo o foco da organização está em maximizar o seu produto fim, sobrepujando o processo decisório, consequência da proposição de que só existe uma decisão ideal e é sempre a que a empresa toma (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Além disso, a rigidez estrutural de suas organizações limita a velocidade de resposta, a comunicação e a criação de inovações na empresa.

Uma parte importante da estratégia empresarial focaliza-se justamente no longo prazo, em que as características dinâmicas, as inter-relações entre as decisões, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais, e não como imperfeições capazes de ameaçar a elegância matemática dos modelos econométricos. Assim, a própria noção de estratégia é estranha aos preceitos da economia neoclássica, em que as decisões das firmas se concentram na alocação de recursos fungíveis entre alternativas finitas e conhecidas. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p.22).

Seria assim criado um ambiente estático onde as empresas são passivas e não influenciam individualmente o ambiente pois apenas aplicam os cálculos econômicos para tomar a sua decisão. Como consequência o conceito de vantagem competitiva seria uma imperfeição ou uma excepcionalidade momentânea que seria corrigida pela mão invisível do mercado, equilibrando todo lucro acima do comum devido ao fluxo de capital sempre procurar uma lucratividade maior. Ignorando assim a inovação, disparidade de acesso a novas tecnologias, interação entre concorrentes e características peculiares de alguns recursos. Assim Teece (1984) aponta quão limitada é a microeconomia, desconsiderando fenômenos cada vez mais comuns que são as mudanças, o dinamismo do ambiente e das organizações, bem como as incertezas.

Surgem então teorias em contraponto a neoclássica, algumas considerando a vantagem competitiva e as dinâmicas internas da organização como um fator importante. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) essas teorias contemporâneas podem ser divididas em dois grupos, uma focada no ambiente interno e a outra no ambiente externo a organização.

2.2 TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

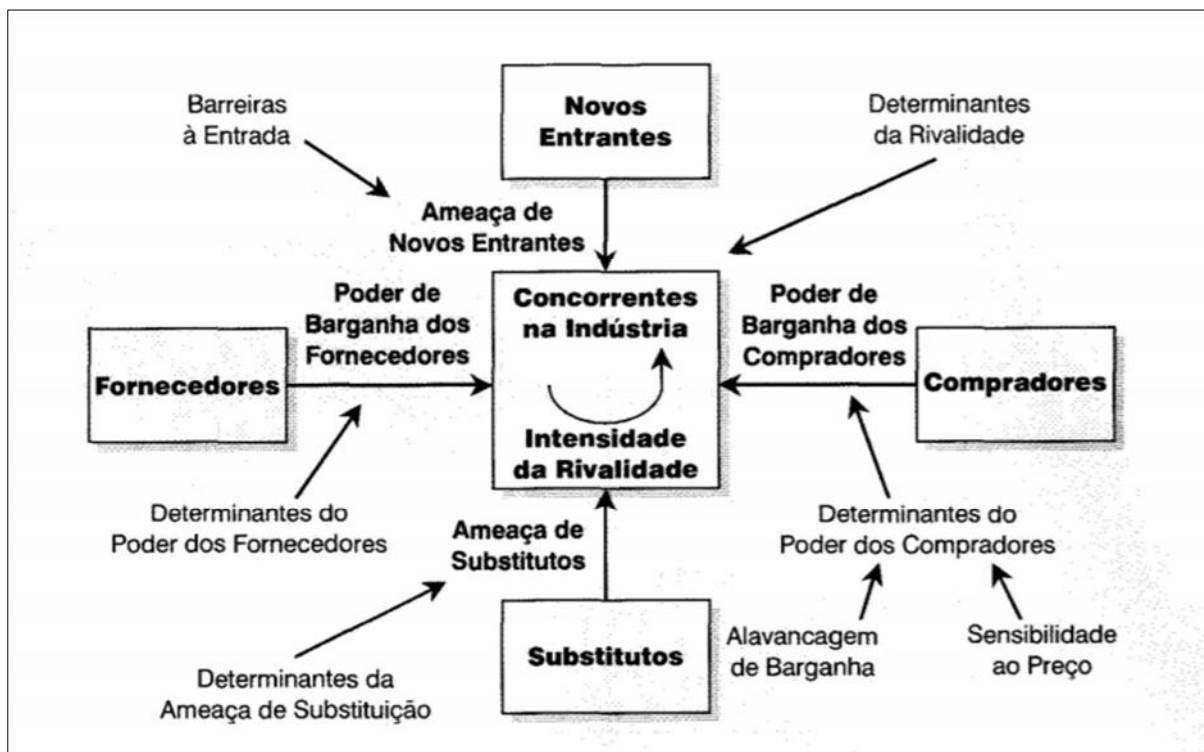
A Organização Industrial, baseado no modelo SCP, (*Structure, Conduct and Performance*, no português Estrutura, Comportamento e Performance) surge antes da aproximação entre Administração Estratégica e a Teoria das Organizações. Criada por Edward Manson e Joe Bain as ideias e conceitos da SCP dialogam muito com a Administração Estratégica, colocando a vantagem competitiva como um tema importante. Além disso, utiliza também muitos dos conceitos e bases da economia neoclássica.

Entretanto diferente da economia neoclássica, não considera a vantagem competitiva como uma anomalia momentânea a ser equilibrada pela indústria. O ambiente externo ganha ainda mais destaque, apontando assim a vantagem competitiva como uma decorrência do comportamento da indústria. No ambiente interno da firma a variável mais importante é o seu posicionamento dentro da indústria. É importante ressaltar que mesmo quando o modelo se propõe a analisar o posicionamento das empresas, que em outras análises poderia ser considerado como resultado do ambiente interno da firma, o faz de maneira a destacar o ambiente externo na figura da indústria, remetendo novamente ao cerne da teoria. O que é explicitado por um de seus criadores:

Eu estou preocupado como a configuração ambiental dentro das empresas operam e em como elas se comportam nessas configurações sejam produtores, vendedores e compradores. Em contraste, eu não tomo uma abordagem interna, mais apropriada ao campo da ciência da gestão, como poderia investigar como as empresas fazem e devem se comportar em comandar suas operações internas e deveria tentar instruí-las de acordo (...) minha unidade primária de análise é a indústria do grupo de empresas concorrentes, ao invés da empresa individual ou a economia agregada de empresas. (BAIN, 1959 apud VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p.24. Tradução nossa).

Michael Porter foi um dos principais autores a seguir suas bases, além de acrescentar sua contribuição à Organização Industrial. Dentre suas diversas contribuições uma das mais importantes é:

Figura 2 - Elementos que constituem uma indústria



Fonte: Porter. 1989, p. 4-5.

Para Porter a atratividade de uma indústria é apontada pelas regras de concorrência que sofre a influência de quatro variáveis: o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos compradores e a ameaça de novos entrantes.

- Poder de barganha dos fornecedores, é determinado pela quantidade de opções existentes e pela dependência que a empresa tem do fornecedor ou vice-versa.
- Produtos substitutos, quanto mais e melhores opções de substitutos existirem na indústria, maior a dificuldade de uma organização em garantir o seu *Market share*.
- Poder de barganha dos clientes, os consumidores desejam sempre um produto mais satisfatório, seja no quesito preço ou qualidade. As principais características que definem em que posição se encontram nessa barganha são as informações que possuem e a predisposição em continuar comprando com a marca.
- Ameaças de novos entrantes, as firmas que já estão inseridas em determinada indústria buscam se proteger e bloquear a entrada de novos concorrentes,

mantendo assim a sua lucratividade em níveis elevados. Assim o cenário ideal para uma organização seria pertencer a um monopólio ou oligopólio.

Mais recentemente uma abordagem ainda mais agressiva surgiu para minimizar a ameaça de novos entrantes, o conceito de concorrência engajada (GHEMAWAT, 1986). Para gerar uma vantagem competitiva sustentável a firma estaria disposta a tomar ações irreversíveis para reduzir as oportunidades do seu mercado. A intenção com essa ação é novamente impedir a entrada de novos concorrentes na indústria, mesmo que isso diminua a rentabilidade do seu negócio.

Embora a Organização Industrial desenvolva alguns pontos diferentes, como mencionado, ainda mantém muito da lógica neoclássica. Assim, minimiza a influência das características internas das organizações e as analisa como se pudessem se resumir apenas a seu tamanho e posicionamento frente a indústria. Também possui uma ideia semelhante à racionalidade perfeita, onde as opções de decisão da firma se tornam muito limitadas devido a suposta capacidade da firma de analisar objetivamente todas as características da indústria e tomar decisões de otimização máxima.

Dessa maneira Porter (1989) conclui que há apenas três estratégias viáveis para uma empresa no longo prazo. A primeira estratégia é a liderança de custo, que se trata da diminuição dos custos comparado com os concorrentes, pode ser alcançado através do aumento da eficiência da empresa, através de economias de escala por exemplo. A diferenciação é a estratégia que busca distinguir o seu produto dos demais, seja por meio da qualidade ou de uma característica diferenciada e única. Por último o foco seria a estratégia de buscar um nicho na indústria no qual a empresa tenha uma relação mais favorável dentro das cinco forças de Porter (1989). No entanto, a limitação das estratégias continua sendo um impasse para sua aplicação universal em diferentes empresas.

2.3 TEORIA DOS RECURSOS

A teoria dos recursos surgiu nos anos 80 em contraponto as ideias de Porter. Diferentemente da SCP, fugiu das bases e conceitos propostos pela economia neoclássica. Maroto (apud NORILER; ANDRADE, 2006, p. 68) destaca a importância das cinco forças competitivas de Porter para o entendimento de empresas de determinado setor, no entanto possui dificuldades em justificar desempenhos distintos de empresas do mesmo setor.

A teoria dos recursos distanciou-se do principal foco que existia até aquele momento que era a Administração Estratégica e o ambiente externo. Orientou-se com bases principalmente em função do ambiente interno, aproximando-se da Teoria das Organizações. Segundo Penrose, (1959/1963) um dos precursores da teoria dos recursos, para aumentar a lucratividade uma empresa é necessário ter o conhecimento sobre os seus processos produtivos e recursos, além de possíveis formas de combiná-los. Ou seja, o diferencial da empresa são os seus recursos e competências. Na mesma linha Wernerfelt (1984) afirma que as empresas são feixes de recursos, elementos raros, valiosos e de difícil imitação. O modelo SWOT também pode ser visto como um dos precursores da teoria dos recursos visto que utiliza algumas de suas noções, principalmente em relação a parte interna da firma, as forças e fraquezas. Essas duas variáveis são o produto da maneira como as forças e fraquezas individuais dos funcionários se concretizam em trabalho coletivo ou da coordenação dos esforços de equipe (ANDREWS, 1980).

As organizações não são mais consideradas atores restritos a respostas limitadas ao meio ambiente. Ao contrário das ideias neoclássicas, não consideravam a falta de equilíbrio do mercado como uma excepcionalidade, sendo justamente o oposto. A constante busca por melhor utilização dos recursos não permite o equilíbrio dos mercados, deste modo seria necessária uma renovação constante do feixe de recurso para uma organização alcançar e manter as suas vantagens competitivas.

A teoria dos recursos é baseada em quatro pontos, sendo duas generalizações empíricas e dois postulados (FOSS, 1997). São eles:

1) Generalizações empíricas:

- a) Existe uma diferença recorrente na forma como as organizações lidam com os seus recursos.
- b) As diferenças são estáveis.

2) Postulados²:

- a) Essas diferenças geram uma diferença de desempenho, e consequentemente de lucratividade.

2 Afirmação ou fato admitido sem necessidade de demonstração. O que se considera como fato reconhecido e ponto de partida, implícito ou explícito, de uma argumentação; premissa.

b) As organizações estão constantemente tentando melhorar o seu desempenho.

Visto essas características fica clara a diferença entre teoria dos recursos com as anteriormente apresentadas, essa faz uma diferenciação qualitativa e inerente as firmas devido ao modo com que às mesmas operam os seus recursos, diferentemente da Organização Industrial que as distinguiu apenas pelo porte e posicionamento. Para que essas diferenças qualitativas se traduzam em diferença competitiva é essencial que gerem um resultado comercializável (COLLIS, 1994). Essa linha aponta a concorrência como uma disputa por recursos e processos e não mais por produtos.

Deste modo, a diferença entre o acúmulo, a coordenação e a difusão dos recursos entre as firmas seria a causa do desequilíbrio dos seus desempenhos (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Para manter essa vantagem competitiva é necessário que os recursos mais valiosos não sejam encontrados em abundância. Essa limitação pode ser resultado tanto de fatores estruturais (limites físicos, naturais, legais ou temporais) como de fatores comportamentais organizacionais (a sua capacidade de desenvolver recursos únicos, de difícil imitação, a partir de insumos indiferenciados disponíveis no mercado). Além disso, para que a vantagem competitiva não seja volátil esse recurso valioso deve se manter raro no curto prazo. Os mecanismos utilizados para evitar a erosão dos ativos são o a imitabilidade imperfeita e a substitutibilidade imperfeita (PETERAF, 1993). Que são respectivamente a incapacidade de reproduzir aquele recurso e a incapacidade de substituí-lo por outro recurso que gere um resultado semelhante. Ambos os mecanismos garantem a discrepância da posse de recursos por parte das firmas

Percebe-se que a teoria dos recursos teve um importante papel no desenvolvimento de novas ideias e na análise do ambiente interno, entretanto não está isenta de críticas. Foss (1997) atém as suas críticas a três pontos principais.

- 1) O foco no equilíbrio.
- 2) O foco no estado dos recursos.
- 3) A pouca relevância dada ao ambiente externo.

Em uma análise menos criteriosa pode-se erroneamente supor que as diferenças internas das empresas apontam um afastamento do equilíbrio, visto a heterogeneidade das empresas. No entanto, essas características mantêm o equilíbrio do mercado ao invés de abalá-lo. Esse equilíbrio se aproxima do proposto pela teoria neoclássica na sua origem, onde é resultado da

racionalidade perfeita e previsibilidade do mercado, no entanto o novo equilíbrio não se refere ao nivelamento do lucro das organizações, mas sim na estabilidade de sua diferença.

A segunda crítica é em relação ao foco muito fechado na existência ou não de determinado recurso no estado que ele se apresenta em uma situação específica. No entanto, muitas vezes esse foco faz com que os pesquisadores da teoria dos recursos ignorem que o caráter único daquele recurso é constantemente consequência da sua configuração e integração com os demais recursos. Ou seja, é essencial ter uma visão ampla dos recursos, não se limitando a considerar apenas uma única faceta desses recursos.

Por último o excesso de atenção ao ambiente externo gera a limitação oposta da teoria da indústria. Se anteriormente o ambiente externo havia sido reduzido em importância e complexidade, agora o mesmo ocorre com o ambiente externo. Os recursos são a principal variável que determinam as outras, as mudanças no meio ambiente são negligenciadas, pois trabalha-se com uma lógica de mercados previsíveis.

2.4 ESCOLA AUSTRIACA

A escola austríaca deu uma grande contribuição para a evolução do entendimento das organizações. Se aproxima da economia neoclássica e da teoria das organizações industriais especificamente no sentido do seu embasamento na Administração Estratégica e no conceito de adquirir vantagens competitivas através da compreensão do cenário macroeconômico. Entretanto, apesar da semelhança nesse ponto fazem diversas críticas aos modelos anteriores. Em relação a teoria da organização industrial não se foca na estrutura da indústria como Porter, e sim nos processos dinâmicos de mercado, em suas mudanças e inovações que são materializadas na figura do empreendedor. Já em relação ao modelo neoclássico, Soto (2017) aponta as quatro principais críticas que a escola austríaca faz, são elas:

- A crença de que todas as informações que as empresas precisam são dadas, permitindo-as tomar decisões de racionalidade perfeita maximizando sempre os seus resultados.
- A seleção arbitrária de variáveis e parâmetros, onde se atribui muita importância a fatores óbvios de fácil tratamento empírico e se negligencia os demais.

- O foco no equilíbrio e formalismo matemático que mascaram diversas razões de causa e efeito
- A supervalorização de interpretações da realidade histórica, seguindo assim a linha de crítica do Karl Popper. O princípio indutivo do método científico busca comprovar teorias mediante a experiência decorrente da observação cuidadosa de uma série de eventos, fazendo do mesmo um método conjectural (POPPER, 1985). Conjectural porque os eventos poderiam acontecer mediante várias situações e condições diferentes, o que fazia com que a conclusão nunca fosse absoluta.

Tais críticas apontam alguns dos ideais seguidos pela escola austríaca. Ao observar a constância de fenômenos como as inovações, entrada de novos concorrentes e a lucratividade acima da média de alguma empresa específica a escola austríaca rejeita o equilíbrio como o estado natural de mercado. Nesse ambiente as organizações estariam sempre em busca de uma lucratividade acima da média, que seria alcançada através de inovações, descoberta de novas oportunidades e a mobilização precursora dos seus recursos em função dessas descobertas. Como ressalta:

O mercado, em outras palavras, não é um mero processo de busca por informação de uma necessidade que o homem previamente tinha conhecimento; é um processo de descoberta que tende a corrigir a ignorância que os próprios descobridores eram totalmente alheios de que eles eram, realmente, ignorantes. (KIRZNER, 1985, p.131. Tradução nossa).

Além disso, devido ao fato de todas as empresas estarem buscando esse mesmo ideal, o mercado se torna um ciclo da busca por inovações e desequilíbrio a seu favor.

Um dos principais autores da escola austríaca foi Joseph Schumpeter, suas ideias apontam a inovação e a figura do empreendedor como centrais. O empresário inovador é visto como o responsável por trazer inovações com o objetivo de atender demandas do mercado, gerando a lucratividade acima da média, como aponta:

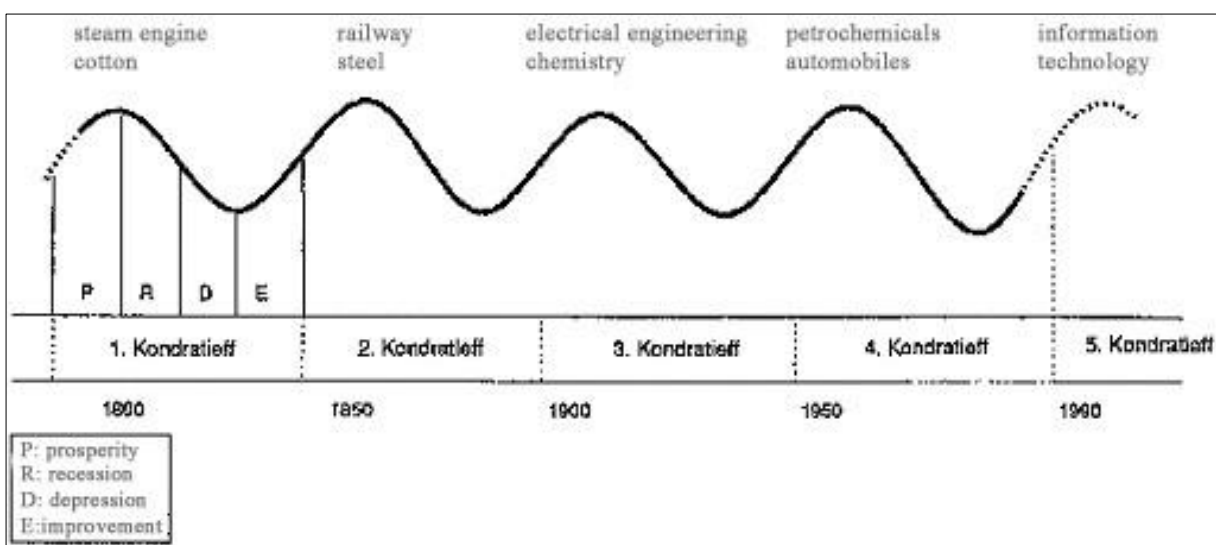
O dinamismo do sistema econômico para Schumpeter depende, assim, do surgimento do empresário como criador de novas combinações. Mais do que isso: é alguém que tem a habilidade para que o novo seja implementado. Após as novas combinações serem adicionadas ao fluxo regular da atividade econômica, o empresário perde esta sua condição, passando, assim, a fazer parte da classe capitalista ou da burguesia. É esse o sentido que Schumpeter atribui ao termo empresário. (COSTA, 2006, p.7).

A ação de criar uma inovação destruindo assim o equilíbrio do mercado previamente existente é denominada destruição criadora (SCHUMPETER, 1961). Essas inovações podem ser alcançadas através da criação de um novo método produtivo ou do DNP (desenvolvimento

de novos produtos) mais eficientes. É importante ressaltar que, nesse caso entende-se eficiência com a finalidade de atender melhor as demandas do mercado. Para alcançar esse fim o empreendedor pode fazer uso de dois conhecimentos, o conhecimento de métodos científicos e de informações contextuais. O primeiro gerando novas tecnologias e processos e o segundo trazendo uma visualização de novas oportunidades de mercado.

No entanto, a figura do empreendedor não é apenas o criador de novos produtos e métodos para o mercado, esse é o empresário inovador (SCHUMPETER 1961), porém existe também o empreendedor não inovador. O empreendedor não inovador é aquele que busca alcançar uma inovação, mas não a descobriu. Ou seja, o mesmo busca reproduzir os métodos e resultados de uma inovação criada por um empreendedor inovador para alcançar uma rentabilidade elevado para sua empresa e conseqüentemente para si. A figura desses dois empreendedores são uma das forças motrizes da economia, como aponta a figura:

Figura 3 – Ciclos econômicos de Kondratieff



Fonte: Deflorio; Dalla; Cornaglia, 2016, p.618. Título alterado pelo autor.

O terreno propício para o surgimento do empresário inovador é na depressão (ponto D da figura 3). Quando as organizações conseguem obter resultados satisfatórios com os seus negócios acabam agindo de uma maneira mais conservadora quanto aos seus investimentos. No entanto, no momento de depressão surge a necessidade de buscar uma nova maneira de recuperar a sua lucratividade. Nesse momento o mercado está disposto a fazer o trade-off entre o investimento mais seguro pelo investimento em inovações com a possibilidade de uma maior rentabilidade, mesmo possuindo um risco mais elevado. Quando uma inovação é descoberta, percebe-se o potencial daquele mercado que estava em baixa e aumenta o volume de

investimento a fim de copiar aquelas inovações, reativado assim a economia, representado pelo ciclo de melhoria (ponto E da figura 3). O ciclo de prosperidade (ponto P na figura 3) é o momento em que os empreendedores não inovadores estão buscando replicar uma melhoria lucrativa amparados de um forte investimento das empresas que trabalham. No entanto, em determinado momento o mercado satura, pois, a maioria dos concorrentes possuem a capacidade de replicar a inovação e não existe espaço para tantos concorrentes, esse é o momento de recessão (ponto R da figura 3). A recessão segue até chegar ao ponto de depressão onde o ciclo se reinicia.

Entretanto esses ciclos não sugerem a existência de organizações que estão indeterminadamente a frente dos demais. Vasconcelos e Cyrino (2000) ressaltam que a escola austríaca considera que para uma estratégia se manter com uma rentabilidade acima da média por um longo período, ela precisa ser de difícil imitação, chamadas de inovações permanentes. Ou seja, apesar das constantes tentativas de imitação algumas empresas se mantêm muito lucrativas fugindo da saturação do mercado mencionada na figura 3. Essa lucratividade contínua acima das demais seria resultado de fatores inobserváveis de natureza subjetiva, dos quais as empresas não conseguem compreendê-los, medi-los ou replicá-los.

3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Na segunda metade da década de 90, em meio a tantos conceitos e teorias que tentam orientar e prever o comportamento das organizações surge o conceito de capacidades dinâmicas. A teoria das capacidades dinâmicas faz o movimento de conversão entre a Administração Estratégica e a Teoria das Organizações. Isso ocorre à medida que busca englobar tanto os elementos externos caracterizados principalmente pelo ambiente altamente mutável inspirado na escola austríaca, como o ambiente interno na forma das suas competências e recursos inspirado na teoria dos recursos. Augier e Teece(2008) confirmam que a base dos conceitos das capacidades dinâmicas vem de uma aglutinação de ideias tanto da visão neoschumpeteriana quanto da visão baseada em recursos . Unificando assim a ideia de criação de vantagem competitiva através de recursos e competências com a sua manutenção e renovação a fim de criar inovações.

No entanto, a teoria das capacidades dinâmicas não utiliza essas bases conceituais de maneira a transpô-las sem alteração, fazendo adaptações para criar um diálogo coerente entre as teorias, acrescentando pontos únicos e corrigindo pontos críticos. Um bom exemplo é a maneira como a teoria dos recursos visualiza os recursos como variáveis de estoque mensuráveis. Diferentemente as capacidades dinâmicas observam mais valor na capacidade de combinar os recursos e competências em novas configurações a fim de gerar novas fontes de renda. Assim é possível observar um dos conceitos mais sólidos acerca das capacidades dinâmicas: a habilidade de reconfiguração dos recursos e capacidades é mais importante do que o estoque em si (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Um dos principais autores a conceituar capacidades dinâmicas foi Teece et al. (1997), definindo-as como a capacidade de uma organização dentro de um ambiente dinâmico em reconfigurar, integrar e construir competências, sejam elas internas ou externas a fim de gerar um novo processo ou produto inovador. Dentro da organização as competências são o grupo de processos e rotinas que tem o desempenho determinado por ativos específicos da empresa. Na prática capacidades dinâmicas têm o poder de gerar uma resposta rápida às mudanças colocadas pelo ambiente dinâmico. Entende-se por ambientes dinâmicos os mercados altamente complexos e com elevado número de mudanças acontecendo, muitas vezes, de maneira concomitante e veloz, consequentemente caracterizando-se também como ambientes altamente competitivos. Entretanto, mercados dinâmicos não são observados por essa teoria como uma constante intocável na qual busca-se apenas compreender as decorrências nas empresas de sua existência. O próprio ambiente competitivo, é um dos principais objetos de estudo referente as

capacidades dinâmicas, nele supõe-se a existência de uma evolução mútua entre concorrentes tentando se superar, dialogando assim com as ideias schumpeterianas.

Com essa definição nota-se a contraposição que a teoria das capacidades dinâmicas faz às críticas apontadas por Foss (1997) a teoria dos recursos. A renovação de alguns conceitos invalida a transposição dessas críticas, incorporando-as como elementos importantes. A pouca relevância atribuída ao ambiente externo agora é substituída por um ambiente mutável no qual autores como Wang e Ahmed (2007) o apontam como central, onde as organizações precisam respondê-lo rapidamente. O foco no equilíbrio pela heterogeneidade dos recursos não é mais considerado, em um ambiente de mudanças velozes as empresas buscam inovações e reconfigurações a fim de tentar manter ou ganhar vantagem competitiva, organizações que não buscam esse processo podem se tornar obsoletas. Por fim subverte a importância dada aos recursos estáticos, focando os seus estudos na reconfiguração das competências e recursos e não no seu estado atual.

No entanto, devido ao fato de ser um tema relativamente novo ainda possui aspectos a serem estudados e desenvolvidos. Guerra, Tondolo e Camargo (2016) afirmam que existem três principais aspectos que necessitam de desenvolvimento na teoria das capacidades dinâmicas, são eles: a sua relação com a gestão do conhecimento, a heterogeneidade competitiva decorrente da teoria e os mecanismos que os desencadeiam nas organizações. O atual estudo visa fazer uma contribuição especialmente quanto ao último ponto, no entanto para desenvolvê-lo será necessário tangenciar os outros dois aspectos.

Além desses pontos a serem desenvolvidos há também uma falta de consenso entre diversos pesquisadores acerca das definições das capacidades dinâmicas. Arend e Bromiley (2009) ressaltam o indeterminismo e a incoerência de algumas suposições feitas pela teoria das capacidades dinâmicas. Essas ambiguidades são decorrentes da natureza multidisciplinar do tema, confundindo-se com diversas teorias já existentes no campo da mudança organizacional. Outro ponto que dificulta o consenso entre os autores é o próprio objeto de estudo, as capacidades dinâmicas não se apresentam da mesma maneira em diferentes organizações. Isso acontece devido ao fato das capacidades dinâmicas serem o resultado da reorganização e integração de ativos diferentes e subjetivos. (ZAHRA et al, 2006). Consequentemente o resultado também se apresenta com características distintas em diferentes organizações, dificultando a sua uniformidade teórica (HELFAT et al. 2007).

Desse modo, embora a definição apresentada por Teece et al. (1997), seja uma boa iniciação sobre o tema não é possível considerá-la como a conceituação definitiva devido as suas ambiguidades. Para alcançar uma visão mais profunda da teoria é importante o estudo de diversos autores, que enriqueceram a produção acadêmica das capacidades dinâmicas. Meirelles e Camargo (2018) contribuem para a discussão com uma tabela que sintetiza o conceito dos principais autores acerca das capacidades dinâmicas.

Tabela 1 - Definições de Capacidade Dinâmica

| AUTORES | DEFINIÇÕES |
|----------------------------|--|
| Teece et al. (1997) | Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança. |
| Collis (1994) | Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência |
| Eisenhardt e Martin (2000) | Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado. |
| Zollo e Winter (2002) | Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade. |
| Winter (2003) | Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns. |
| Andreeva e Chaika (2006) | Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional. |
| Helfat et al. (2007) | Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente. |
| Wang e Ahmed (2007) | Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva. |
| Bygdas (2006) | Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis. |
| Dosi et al. (2008) | Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas. |
| McKelvie e Davidson (2009) | Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no |

| | |
|----------------------------|---|
| | mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos). |
| Meirelles e Camargo (2018) | Capacidade de criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave, recursos e competências através de: Comportamentos e habilidades; rotinas e processos; mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. |

Fonte: Meirelles; Camargo, 2018, p. 45-46. Adaptado por autor.

Percebe-se que o termo não é vazio de conceituação, os diversos autores convergem em alguns pontos entre si, na maioria das vezes apenas mudando o foco que dão a um ou outro aspecto. Collis (1994), um dos pioneiros a tratar do tema segue a lógica de Schumpeter, ressaltando o ganho financeiro pelas inovações através das capacidades dinâmicas. Ou seja, a importância das capacidades dinâmicas está em agregar mais valor aos seus produtos e serviços do que os concorrentes conseguem.

Eisenhardt e Martin (2000) mudam o foco proposto por Teece (1997) de competências para recursos, retomando teorias anteriores. Além disso, acrescenta a ideia das capacidades dinâmicas como geradoras de mudanças no ambiente externo e não apenas como resposta ao mesmo, dialogando assim com os ciclos de Kondratieff (figura 3). Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002) e Winter (2003) condicionam a classificação de capacidades dinâmicas com a sistematicidade das mudanças e inovações. Ou seja, uma capacidade só pode ser considerada dinâmica caso a mesma não seja pontual, fazendo parte de um processo constante. Helfat et al (2007) cria um diálogo entre duas obras (TEECE, 1997; EISENHARDT E MARTIN, 2000) aplicando as definições de Teece aos recursos, assim caracterizando-os como recursos dinâmicos, destacando a disposição da empresa em criá-los, modificá-los e integrá-los.

Andreeva e Chaika (2006) e Wang e Ahmed (2007) possuem definições semelhantes, destacando a possibilidade de mudanças mais profundas no qual as capacidades dinâmicas modificam não apenas competências secundárias como também as competências-chave da organização. Ou seja, possuem um grande potencial para empresa uma vez que podem modificar as competências mais essenciais da empresa, que estão ligadas diretamente com o produto final oferecido. Além disso, ambos apontam essas mudanças nas competências-chave como resposta a mudanças ambientais.

Zollo & Winter (2002) e Bygdas (2006) apontam as capacidades dinâmicas como fomentadoras de processos de melhoria, aumentando assim a eficiência da empresa. Ambas as

obras, junto a Eisenhardt e Martin (2000) assinalam que essas capacidades o fazem baseados em estruturas de aprendizagem e conhecimento. Gerando assim um resultado de difícil reprodução por parte dos concorrentes. Ao notar a variedade conceitual que foi atribuída às capacidades dinâmicas por diversos autores Teece (2009) faz uma definição mais abrangente baseada em três pilares onde as capacidades dinâmicas podem ser incluídas, a capacidade de sentir o contexto do ambiente, a capacidade de gerir ameaças e transformações e a capacidade de visualizar e aproveitar as oportunidades.

É um consenso entre os autores presentes na tabela 1 que as capacidades dinâmicas podem gerar um ganho de vantagem competitiva. Entretanto, para atingir o objetivo de gerar ganhos financeiros é importante que as organizações atrelem as capacidades dinâmicas com objetivos palpáveis, como o desenvolvimento de novos produtos. Assim canalizando todo esse impulso dinâmico e inovador em congruência aos objetivos da empresa.

Por fim percebe-se que as definições subsequentes, estão alinhadas com a inicial proposta por Teece et al (1997), justamente por tê-lo como ponto de partida, ou seja, não houve uma ruptura com suas ideias. Os autores seguintes seguiram por dois caminhos para criar as suas novas conceituações. O primeiro foi adicionar novos elementos não apreciados originalmente por Teece (EISENHARDT & MARTIN, 2000; ZOLLO & WINTER, 2002; BYGDAS, 2006; DOSI et al, 2008), o segundo foi aprofundar-se e amplificar o escopo de alguns elementos já existentes na teoria original (WINTER, 2003; ANDREEVA & CHAIKA, 2006; HELFAT et al, 2007; WANG & AHMED, 2007; MCKELVIE & DAVIDSON, 2009; MEIRELLES & CAMARGO, 2018). A fim de manter uma abrangência de conceituação, o presente estudo seguirá a definição de Teece (1997) com pequenas adições englobando os conceitos de outros autores. Assim o conceito utilizado é: capacidades dinâmicas são as capacidades de criar, modificar, estender, reconfigurar e integrar os recursos, competências, capacidades-chaves e rotinas a fim de gerar uma vantagem competitiva em ambientes dinâmicos.

4 PROCESSOS INTERNOS FOMENTADORES DE CAPACIDADES DINÂMICAS

Tendo em vista as dificuldades em conceituar de maneira universal as capacidades dinâmicas é interessante questionar: “se uma empresa não possuirá um manual de como alcançá-las, para que e como investir nas mesmas?”. Respondendo a primeira parte da pergunta, embora a sua conceituação teórica não seja um consenso acadêmico, os seus resultados positivos são, e já foram discutidos ao longo do trabalho. Diversos autores destacaram a sua relação com o ganho de vantagens competitivas (COLLIS, 1994; HELFAT et al, 2007; WINTER, 2003; ZAHRA et al., 2006). Pitelis e Teece (2010) mostram a potencialidade que as capacidades dinâmicas possuem em apontar oportunidades de mercado, permitindo assim a empresa se colocar de modo a aproveitar essas oportunidades em um momento que os seus concorrentes ainda não possuem essa visualização. Sendo assim fica claro a relação direta que as capacidades dinâmicas possuem com o aumento da lucratividade.

Já a resposta da segunda pergunta é justamente a questão que orienta esse capítulo. Apesar das capacidades dinâmicas se apresentarem de maneiras diferentes nas organizações, há um conjunto de variáveis, competências, processos, posicionamentos e rotinas que as fomentam, como é apontado por:

O desenvolvimento de habilidades, equipes multifuncionais, técnicas (Marsh & Stock, 2003, 2006), inovadoras (Lazonick & Prencipe, 2005; Cetindamar et al., 2009) empreendedoras (Arthurs & Busenitz, 2006; Teece, 2007; Zahra & George, 2002; Jantunen et al., 2005), acesso ao conhecimento tecnológico (McKelvie & Davidsson, 2009) e de liderança (Ambrosini et al., 2009; Pablo et al., 2007) permitem o gerenciamento de atividades complexas (Easterby-Smith & Prieto, 2008), fazendo com que a firma não apenas se adapte ao ambiente de competição, mas principalmente passe a influenciá-lo (Teece, 2007), contribuindo para a identificação e aplicação de Capacidades Dinâmicas latentes (Pablo et al., 2007) que permitam a vantagem competitiva sustentável a longo prazo (Ambrosini & Bowman, 2009; Luo, 2000; Winter, 2003; Zahra et al., 2006). Dessa forma, os resultados que as Capacidades Dinâmicas podem oferecer não dependem exclusivamente do ambiente externo, mas também da visão e da capacidade dos gestores organizacionais. (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016, p.48).

Ou seja, as capacidades dinâmicas não são apenas meras consequências em resposta aos mercados dinâmicos. Essas capacidades podem fazer o movimento oposto, no lugar de serem resultados de fatores externos do ambiente, podem ser fomentadas dentro da empresa exercendo influência sobre o mercado. Assim a questão “como investir em capacidades difíceis de serem alcançadas” pode ser vista não como um empecilho para a sua realização, mas sim como um estímulo. Essa dificuldade em alcançá-las é justamente o que garante que as capacidades dinâmicas sejam tão únicas, exclusivas, inovadoras e lucrativas. Aproximando-se dos conceitos de inovações permanentes da escola austríaca e imitabilidade e substitutibilidade imperfeitas da teoria dos recursos. Isto é, a própria natureza das capacidades dinâmicas na qual os recursos,

competências e processos estão em constante mudança, dificulta a sua reprodução por concorrentes (HELFAT et al, 2007). Dessa maneira um competidor precisaria de um grande investimento para primeiramente compreender como o concorrente alcançou o estado específico no qual os seus recursos ou competências se encontram para depois investir ainda mais a fim de modificar o desenho da sua força produtiva para tentar imitá-lo. Ainda assim, após investir nesse processo é possível que o concorrente perceba que não possui os recursos subjetivos necessários (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Por último, caso esse processo demande um longo período para ser concretizado é possível que ao seu término a resposta não possua o impacto pretendido inicialmente devido as mudanças que ocorreram durante esse tempo no ambiente dinâmico.

Após observar a importância e o retorno gerado no investimento das capacidades dinâmicas, pode-se aprofundar em como alcançá-las. Helfat (2007), afirma que existem diferenças apresentadas por essas capacidades em empresas distintas. Entretanto, o ambiente que fomenta o surgimento das capacidades dinâmicas pode ser mais facilmente caracterizado. Guerra, Tondolo e Camargo (2016) aponta categorias com forte relação com as capacidades dinâmicas, bem como os autores que sustentam essas ideias:

Tabela 2 - Categorias, proposições e suporte teórico

| CATEGORIAS | PROPOSIÇÕES | SUPORTE TEÓRICO |
|------------------------|---|--|
| Criação de valor | P1: Rotinas operacionais inibem a criação de valor da empresa. P2: Criação de valor aumenta o desempenho organizacional. | Bowman & Ambrosini (2003); Zahra et al. (2006); Zollo & Winter (2002); Teece et al. (1997); Helfat & Winter (2011) |
| Gestão do Conhecimento | P3: A ambidestria é uma Capacidade Dinâmica. P4: A existência de rotinas operacionais limita a atuação dos gestores no que diz respeito ao desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. P5: Problemas ad hoc geram Capacidades Dinâmicas. | Easterby-Smith & Prieto (2008); Cepeda & Vera (2007); Eisenhardt & Martin (2000); O'Reilly III & Tushman (2008); Winter (2002) |
| Aprendizagem | P6: Mecanismos de aprendizagem orientam a evolução das Capacidades Dinâmicas. P7: O aprendizado dinâmico gera Capacidades Dinâmicas. | Eisenhardt & Martin (2000); Luo (2000); Teece et al (1997); Zollo & Winter (2002); Bygdas (2006); Meirelles & Camargo (2018) |
| Vantagem Competitiva | P8: Capacidades Dinâmicas geram vantagem competitiva para a firma. P9: Capacidades Dinâmicas geram mecanismos de isolamento, contribuindo para a manutenção da vantagem competitiva. | Ambrosini & Bowman (2009); Winter (2003); Zahra et al. (2006); Marsh & Stock (2006); Helfat et al. (2007); Luo (2000); King & Tucci (2002); Menguc & Auh (2006); Marsh & Stock (2006); Wu (2007) |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| | P10: A vantagem competitiva permite a diferenciação no longo prazo. | |
| Comportamento empreendedor | P11: O comportamento empreendedor incentiva a identificação de Capacidades Dinâmicas. P12: Organizações intensamente empreendedoras geram inovação. P13: O comportamento empreendedor intensifica o DNP na empresa. P14: A orientação empreendedora é um antecedente das Capacidades Dinâmicas. | Tondolo & Bitencourt (2014); Teece (2007); Zahra et al. (2006); Deeds et al. (2000); Arthurs & Busenitz (2006); Zahra & George (2002) |
| Inovação | P15: A inovação permite a identificação e desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. P16: A inovação contribui para a ruptura de rotinas operacionais existentes na organização | Adner & Helfat (2003); Rothaermel & Hess (2007); Cetindamar et al. (2009); Zott (2003) |
| Uso intensivo de tecnologia | P17: O DNP necessita do uso intensivo de tecnologia. P18: O uso intensivo de tecnologia é determinante para a melhoria do desempenho da organização. | Teece et al. (1997); Wu (2007) |
| Orientação estratégica | P19: A orientação estratégica é determinante para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. P20: A orientação estratégica permite o desenvolvimento de capacidades adaptativas, absorptivas e inovativas, elementos-chave para as Capacidades Dinâmicas. | López (2005); Pablo et al. (2007); Wang & Ahmed (2007); Oliver & Holzinger (2008); Zhou & Li (2010); Liu & Hsu (2011) |

Fonte: GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016, p. 54 Adaptado por autor.

Segundo Guerra, Tondolo e Camargo (2016) a associação entre as oito categorias apontadas na tabela 2 geram uma vantagem competitiva sustentável através das capacidades dinâmicas. No entanto, embora todas as categorias tenham relação com as capacidades dinâmicas e a associação das mesmas gere um resultado mais eficiente, apenas algumas se caracterizam como objeto do presente estudo.

A criação de valor é um dos resultados da utilização de capacidades dinâmicas, e não o inverso. Capacidades dinâmicas geram valor através da reconfiguração, integração, adaptação e renovação de recursos e competências (TEECE et al, 1997). A vantagem competitiva segue essa mesma relação, como uma consequência dessas capacidades. A vantagem competitiva se trata de sustentar o valor criado frente aos seus concorrentes, nesse caso específico devido a sua

imitabilidade e substitutibilidade imperfeitas oriundas da natureza desuniforme das capacidades dinâmicas.

A gestão do conhecimento é uma capacidade dinâmica propriamente dita, e não um de seus fomentadores (EISENHARDT & MARTIN, 2000; ZOLLO & WINTER, 2002; BYGDAS 2006; MEIRELLES & CAMARGO 2018). A ambidestria é uma intercessão entre a gestão do conhecimento, a aprendizagem, a inovação e a orientação estratégica. O'Reilly III e Tushman (2007) apontam a ambidestria como uma capacidade dinâmica e a definem como a capacidade de uma empresa manter o equilíbrio saudável entre o exploration e o exploitation. O exploration é uma atividade de maior risco inerente, voltada para inovação e descoberta de novas formas de geração de valor. O exploitation é o desenvolvimento das atividades da empresa, melhorias em processos e produtos já existentes. Assim, a ambidestria garante que a busca por esses processos ocorra de uma forma mais segura, sem negligenciar a produção atual ao mesmo tempo que busca as mudanças e inovações.

O uso intensivo da tecnologia oferece suporte para um melhor aproveitamento das capacidades dinâmicas. Entretanto, não é um preceito para a existência das mesmas. As capacidades dinâmicas são muitas vezes o resultado da modificação de recursos, capacidades e competências que já estão em posse da empresa, não havendo a obrigatoriedade de um investimento intenso em tecnologias e aquisição de novos recursos.

De maneira inversa existe uma característica que pode suprimir o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, que são as rígidas rotinas operacionais. Essas rotinas rígidas agem contra a inovação, exigindo que os funcionários se mantenham exatamente nos processos e rotinas impostos, sem espaço para experimentação e melhorias por parte dos mesmos. Essa inflexibilidade remonta a administração neoclássica gerando uma maior dificuldade na comunicação, lentidão em responder estímulos externos e dificuldade em gerar inovações.

Os quatro processos que tem a relação de fomentadores das capacidades dinâmicas são: aprendizagem, comportamento empreendedor, inovação e orientação estratégica. Os quatro processos além de atuarem como fomentadores podem inibir o surgimento das rígidas rotinas operacionais. A aprendizagem é um insumo direto para a gestão do conhecimento, pois sem conhecimento não existe a sua gestão. Zollo e Winter (2002) afirmam que as capacidades dinâmicas geram mudanças nas rotinas operacionais através de mecanismos de aprendizagem. Collis(1994) aponta que um elemento importante das capacidades dinâmicas é a habilidade de aprender a aprender. Ou seja, tanto para visualizar as novas oportunidades em cima de ativos já

existentes quanto para colocá-las em prática é necessário que os funcionários estejam abertos ao aprendizado. Frente a estrutura rígida operacional a aprendizagem é o conhecimento necessário para fazer as mudanças nessa estrutura.

No entanto, caso não haja um comportamento empreendedor esse conhecimento adquirido não se concretiza em ações inovadoras que remodelarão os recursos, capacidades, rotinas e competências da organização. Pode-se assim fazer uma metáfora na qual a interseção entre o comportamento empreendedor, a aprendizagem e a inovação geram a destruição criadora interna. O termo original de Schumpeter refere-se à destruição do equilíbrio do ambiente externo, mas aqui refere-se a destruição das rígidas rotinas e processos internos, renovando-os com a finalidade de alcançar um resultado inovador capaz de proporcionar uma maior eficiência ou adequação frente ao mercado. Ou seja, o comportamento empreendedor trata-se do comportamento explicitado por Schumpeter (1961) de buscar mudanças para adquirir uma lucratividade acima da média. As inovações são a concretização do comportamento empreendedor atrelado com a obtenção de novos conhecimentos, além de serem um dos elementos bases da ambidestria, fortemente relacionadas ao *exploration*.

Entretanto, ao contrário de Schumpeter a teoria das capacidades dinâmicas se aprofunda nas questões internas da organização. É essencial que o comportamento empreendedor, as inovações e a aprendizagem não se concretizem apenas na figura do empresário inovador em momentos de depressão (figura 3). As capacidades dinâmicas não são pontuais, se caracterizam pelo seu caráter sistêmico, onde a busca por mudanças e melhorias é uma característica da própria organização (EISENHARDT & MARTIN, 2000; ZOLLO E WINTER, 2002; WINTER 2003). Por isso a orientação estratégica é um processo essencial, coordenará toda a estratégia da empresa para proporcionar um ambiente no qual os outros três processos sejam valorizados e incentivados de maneira sistêmica. Afastando-se, assim da ideia de que um empresário em conjecturas pontuais tomará a iniciativa para a empresa, incorporando esse processo como uma cultura da própria empresa, consequência de um ambiente fomentador de capacidades dinâmicas. Além disso, Collis (1994) ressalta a importância das capacidades dinâmicas estarem orientadas em função de um resultado prático de mercado. Assim, orientação estratégica se trata de uma fomentadora indireta que atua como coordenadora do desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo apontar quais são os processos internos das organizações que fomentam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Para isso primeiro fez-se um apanhado das teorias que contribuíram para a conceituação das capacidades dinâmicas e em seguida foi discutido a definição da teoria em si. Nesse trabalho optou-se por utilizar uma definição generalista que engloba os conceitos dos principais autores sobre as capacidades dinâmicas. Assim, as capacidades dinâmicas foram tratadas como a capacidade de criar, modificar, estender, reconfigurar e integrar os recursos, competências, capacidades-chaves e rotinas a fim de gerar uma vantagem competitiva em um ambiente que está em constante mudança.

Mesmo após a sua definição percebe-se que na rotina das organizações as capacidades dinâmicas não ocorrem de maneira uniforme. Pelo fato de cada empresa possuir recursos tangíveis e intangíveis, competências e capacidades diferentes, a modificação, integração e reconfiguração das mesmas gera produtos finais distintos, dificultando a metrificação das mesmas. No entanto, mesmo com concretizações empíricas diferentes fica claro que todos representam um ganho de vantagem competitiva, podendo colocar a empresa em outro patamar de competição perante os concorrentes, podendo gerar alterações no próprio mercado.

No entanto, essa apresentação multifacetada das capacidades dinâmicas não se trata de uma falha na teoria onde não consegue prever o comportamento das mesmas. Essa lacuna de previsibilidade é justamente esperada pelas teorias que serviram como base para as capacidades dinâmicas. O afastamento da teoria neoclássica afasta também o conceito de racionalidade perfeita no qual considera-se possuir acesso a todas as variáveis e suas correlações. Tanto a escola austríaca quanto a teoria dos recursos convergem no ideal de um recurso ou processo gerador de uma vantagem competitiva sustentável, no qual se manteria valioso gerando um lucro acima da média por um longo período de tempo. Esse recurso só seria possível caso fosse decorrente de fatores inobserváveis, consequentemente caracterizando-se pela imitabilidade e substitutibilidade imperfeitas. Ao aplicar esse conceito na teoria das capacidades dinâmicas percebe-se que a dificuldade em detalhar e uniformizar o modo que as capacidades dinâmicas se encontram nas organizações não é uma falha que deve ser solucionada por estudos, mas justamente a característica que justifica o valor das mesmas. Essa dificuldade em listar as capacidades dinâmicas gera a dificuldade nos concorrentes em imitá-las e substituí-las, gerando uma vantagem competitiva sustentável para a empresa que as

possuem. Embora essa conclusão não estivesse prevista nos objetivos iniciais do estudo pode-se considerar uma adição relevante.

Apesar de se apresentarem de diversas formas nas organizações o ambiente que propicia o seu surgimento e desenvolvimento mantém algumas características fixas, que podem ser consideradas como fomentadoras das capacidades dinâmicas, são elas: A aprendizagem, o comportamento empreendedor e a inovação. A orientação estratégica é um fomentador secundário que atua como coordenador da aplicação dos fomentadores primários, garantindo que os mesmos estejam enraizados dentro da organização e orientando-os para uma geração de valor palpável. Rejeitando assim essa função como fruto de um agente específico externo a organização, ou apenas momentaneamente atrelado a ela, como o empresário inovador. Dessa maneira, um ambiente rico em aprendizagem, comportamento empreendedor e inovações transfere o papel de empresário inovador para a própria organização, criando um ambiente interno favorável as mudanças. Além disso uma vez estabelecidas as capacidades dinâmicas retroalimentarão o processo através da criação, modificação, extensão, reconfiguração e integração dos recursos, competências, capacidades chaves e rotinas.

O presente estudo limitou-se a identificar os fatores internos que fomentam as capacidades dinâmicas, no entanto os mesmos estão fortemente interligados com a dinamicidade do ambiente externo. Assim, apresentam-se relevantes estudos futuros sobre os fatores externos que fomentam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

REFERÊNCIAS

- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. *Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?* Graduate School of Management, St. Petersburg State University, Working Papers. 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/46449606_Dynamic_capabilities_What_they_need_to_be_dynamic>. Acesso em: fev.2021
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy.** In: FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective.* New York: Oxford University Press, 1997. p. 52-57. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=pechXoVRX4EC&oi=fnd&pg=PA52&dq=the+concept+of+corporate+strategy+andrews&ots=g82zm8aT69&sig=BuaYJ8XR30KV33Ag7tY-jYXCQAA#v=onepage&q=the%20concept%20of%20corporate%20strategy%20andrews&f=false>>. Acesso em: fev. 2021
- AREND, R. J.; BROMILEY, P. *Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?* Strategic Organization, 7(1), 2009, p.75-90. doi: 10.1177/1476127008100132. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1476127008100132>>. Acesso em: fev. 2021
- AUGIER, M.; TEECE, D. *Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System.* Organization Studies - ORGAN STUD. 29. 1187-1208. 2008
- BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage.* Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRETO I. *Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future.* Journal of Management. 2010;36(1):256-280. doi:10.1177/0149206309350776
- BYGDAS, A. L. *Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments.* Proceedings of the EGOS Conference, Berga, Noruega, 22. 2006.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.* 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- COLLIS, D. J. *Research note: how valuable are organizational capabilities?* Strategic Management Journal, v.15, 1994, p.143-152. doi: 10.1002/smj.4250150910.
- COSTA, A. B. **O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter.** Cadernos IHU Idéias, n.47, 2006. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/images/stories/cadernos/ideias/047cadernosihuideias.pdf>>. Acesso em: fev. 2021.
- DEFIORIO, F.; DALLA, C. B.; CORNAGLIA, L. *Macro-Analysis of the evolution of motorised mobility and relationships with the development of motionless communication systems.* IET Intelligent Transport Systems. 2016, p.613-621. 10. 10.1049/iet-its.2016.0083. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/306130994_Macro-

Analysis_of_the_evolution_of_motorised_mobility_and_relationships_with_the_development_of_motionless_communication_systems>. Acesso em: fev.2021

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, F. **Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms**. An Introduction. Organization Studies. 29. 2004. doi 10.1177/0170840608094775. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/24132293_Organizational_Capabilities_Patterns_of_Knowledge_Accumulation_and_Governance_Structures_in_Business_Firms_An_Introduction>. Acesso em: fev.2021.

EISENHARDT, K. M; MARTIN, J. A. **Dynamic capabilities: what are they?** Strategic Management Journal, 2000, 21. 1105-1121. 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E>>. Acesso em: fev. 2021

FOSS, N. J. **Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions**. In: FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press, 1997. p. 3-18. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=pechXoVRX4EC&oi=fnd&pg=PP1&dq=resources+firms+and+strategies+foss+1997&ots=g82zn02N8b&sig=V5p5g8ZaHcy-Qb281IoHNo7FxGA#v=onepage&q=resources%20firms%20and%20strategies%20foss%201997&f=false>>. Acesso em: fev. 2021

GHEMAWAT, P. **Sustainable advantage**. Harvard Business Review, v. 64, n. 5. 1986.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. **O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.

HELFAT, C. E. de et al. **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing. 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=u0Tuh5vixLkC&oi=fnd&pg=PR6&dq=helpat+Dynamic+capabilities:+understanding+strategic+changes+in+organizations&ots=uKjY21aotD&sig=E6tvDzoqTbFlft4M97_gc p9UvH4#v=onepage&q=helpat%20Dynamic%20capabilities%3A%20understanding%20strategic%20changes%20in%20organizations&f=false> Acesso em: fev.2021

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, mai./jun. 1990.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. **Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path**. Strategic Organization. 2009; 7(1), 91-102. doi: 10.1177/1476127008100133.

KIRZNER, I. M. *Discovery and the capitalist process*. Chicago: The University of Chicago Press, 1985.

MARTINS, M. F. M. **Estudos de Revisão da Literatura**. 2018. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/29213/2/Estudos_revisao.pdf. Acesso em: jan. 2021

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. *From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms*. British Journal of Management, v. 20, Issue s1, p. 63-80, Mar. 2009. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>> Acesso em: fev. 2021.

MEIRELLES, D. S. E.; CAMARGO, A. A. B. **Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?** Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. spe, p. 41-64, 2018.

MINTZBERG, H. *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MORGAN, G. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 58-71, 1 jan. 2005

NORILER, I. L. M.; ANDRADE, A. R. **A gestão estratégica e a teoria dos recursos e capacidades no Criem – Centro de Referência em incubação e empreendedorismo de Blumenau: a opinião das empresas incubadas**. Gestão & Regionalidade, v. 22, n. 64, p. 67-77, 2006.

ORGAN, G. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 58-71, 1 jan. 2005.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. *Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma*. Research in Organizational Behavior, v. 28, 2008, p. 185-206.

PENROSE, E. T. *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*. Neuilly-sur-Seine: Editions Hommes et Techniques, 1959/1963

PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. *Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise*. Industrial and Corporate Change, 19(4). 2009. doi: 10.1093/icc/dtq030. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/44270893_Cross-border_Market_Co-creation_Dynamic_Capabilities_and_the_Entrepreneurial_Theory_of_the_Multinational_Enterprise>. Acesso em: fev. 2021.

POPPER, K.R. **Lógica da pesquisa científica**. São Paulo: EDUSP, 1985

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989

RIBEIRO, H. C. M.; *Corporate governance versus corporate governance*: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 11, n. 23, p. 95-116, 2014.

STEFANO, G. D.; PETERAF, M.; VERONA, G. *Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain*. Industrial and Corporate Change, 2010, 19(4), 1187-1204. doi: 10.1093/icc/dtq027

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Disponível em: < <https://www.institutomillennium.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Capitalismo-socialismo-e-democracia-Joseph-A.-Schumpeter.pdf> >. Acesso em: fev. 2021.

SOTO, J. H. **A escola austríaca**. 2.ed. São Paulo. LVM Editora, 2017.

TEECE, D. J. *Economic analysis and strategic management*. California Management Review, v. 26, n. 3, p. 87-110, 1984.

TEECE, D. J.; PISANO, G; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. 1997

TEECE, D. J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. 2007.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 Dez. de 2020.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. **Vantagem competitiva: o construto e a métrica**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 27 Jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000200006>.

VICECONTI, P.; NEVES, S. **Introdução à Economia**. 11ª Ed. Ver e atual. São Paulo: Saraiva. 2012.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. *The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review*. International Journal of Management Reviews, 15(4), 426-446. doi: 10.1111/ijmr.12000. 2013

WANG, C. L.; AHMED, P. K. *Dynamic capabilities: a review and research agenda*. International Journal of Management Reviews, 9(1), p.31-51. 2007.

WEINTRAUB, E. R. **Neoclassical Economics**. The Concise Encyclopedia of Economics. 2002. Disponível em: <http://www.econlib.org/library/Enc1/NeoclassicalEconomics.html>. Acesso em: 25 jan 2021.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal, v. 5, 1984.

WINTER, S. G. *Understanding dynamic capabilities*. Strategic Management Journal, 2003, 24(10), 991-995. doi: 10.1002/smj.318

ZAHRA, S. A; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*. Journal of Management Studies, 43(4), 917-955. 2006. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>> Acesso em: fev. 2021

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organization Science, 2002, 13(3), 339-351. doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780